

特集 多摩のうごきを知る

危機に立ち向かう多摩地域の中小企業

新型コロナウイルスの感染拡大は、多摩地域にも甚大な影響を与えている。しかし、多摩地域の中小企業は、この現状に手をこまねているだけではない。時代の大きな転換期にある今、多摩地域の中小企業経営者はこの危機にどう立ち向かい、将来に向けてどう動き始めているのか。5人の経営者のインタビューを通して、その動きに迫る。

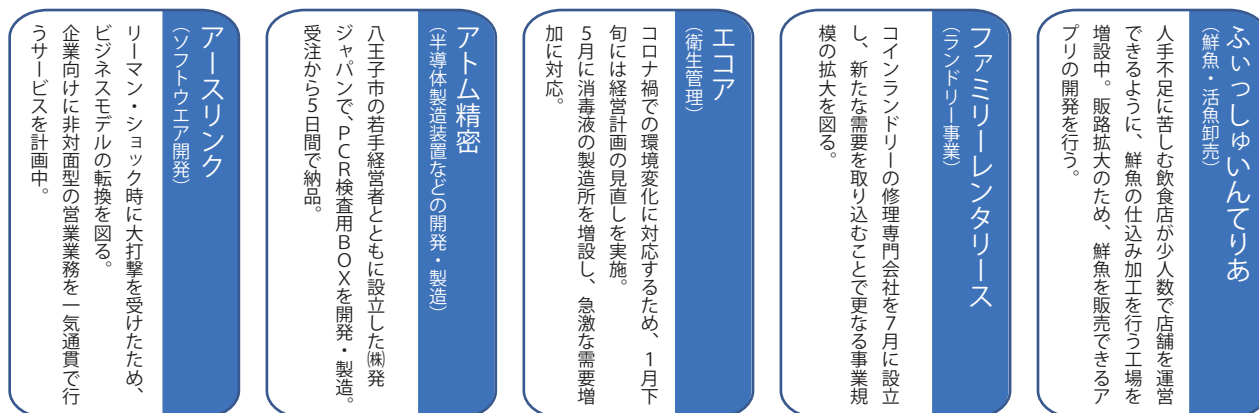
コロナ禍に立ち向かう中小企業

今回、新型コロナウイルスに立ち向かう多摩地域の中小企業の動向を明らかにするために、5人の経営者にインタビューを実施した。各社それぞれ業界は異なるものの、苦しい事業環境の中でも、前向きに事業を行っている点は共通している。（なお、各経営者への詳細なインタビュー内容は、当研究所ホームページに掲載している。）

今回のインタビューを通して見えてきたキーワードは2つある。一つ目は、「スピード」である。新型コロナウイルスの影響により急激に変化した事業環境に対し、どの企業も自社の経営資源を有効に活用し、非常に速いスピードで製品の開発・製造や新規事業への投資などを行っている。各社とも、常にお客さまのニーズの変化を捉え、

自社の強みを磨き続けてきたことがコロナ禍でのスピーディーな対応を可能にしている。二つ目は、「ビジネスモデル」である。ビジネスモデルとは、一般的に商品やサービスなどの付加価値の提供と、それによって得られる収益獲得の仕組みを指す。各社ともコロナウイルス以前から自社の経営資源を有効に活用した形で事業の多角化や販路拡大を進めて、頑健なビジネスモデルを築いてきている。この取組みが、危機時のショックの緩和やコロナ後の新たな事業展開に結び付いている。そして、これら2つのキーワードが相乗効果を生み出すことによって、コロナ禍においても社会から求められる新たな付加価値を生み出し続ける経営を実現している。

【各社の取組み】



【2つのキーワード】

スピード

ビジネスモデル

中小企業のスピード感

では、インタビューを実施した5社は、コロナ禍でどのような取り組みを実施したのか。まず、スピーディーな経営判断や製品開発によりコロナ禍の環境変化に対応した企業の事例を紹介する。



エコア 代表取締役 宮澤氏

「新型コロナウイルスの収束が見通せない中で、新たに設備投資をするのに不安がなかったわけではないが、未来に必要なと判断して行った」と話すのは、立川市で衛生管理の専門家としてコンサルティングなどを行うエコアの宮澤社長。同社は、消毒液の急激な需要増加に対応するため、5月に製造ラインの増設を行った。また、コロナ禍の事業環境に対応するため、1月下旬には経営戦略をすべて作り直し、社内で公表している。宮澤社長は、「衛生管理の企業として、新型コロナウイルスの感染拡大に対して、我々がやるべきことを整理し、全社員と共有した。時代の転換期にある今、社会が何を求めているかを考えなければ、足をすくわれてしまう。これからは、大企業・中小企業を問わず、変革対応能力がなければ生き残れないと思っている。防疫のスペシャリストとして、今後も社会の中で意義のある活動を模索しながら研究開発などを進めていく」と力を込める。

八王子市で半導体製造装置などを製造するアトム精密は、市内の若手経営者と設立した(株)発ジャパン¹のメンバーとともに、PCR検査を行う医師をウイルス感染から



アトム精密 代表取締役 一瀬氏

守る感染防止検査ボックスの開発・製造を行った。注目すべき点は、納品までのスピードである。同社の一瀬社長に相談があったその日にはCADで設計図を作成し、現場の医師と相談を重ねながら5日後には製品を納品した。これは、お客さま

に寄り添いながら製品の設計から製造までを行う同社の技術力が生きた形だ。その後も、発ジャパンのメンバーとともに医師からの要望に応じながら現場の運用サポートを行っている。一瀬社長は、「今回、いち早く取組むことができたのは、お客さまが喜ぶことをする、困っている企業に惜しみなくサポートするという発ジャパンのコンセプトがあったからだ」という。今後の展開として、一瀬社長は、「中小企業の横のつながりを大切にするのが発ジャパンである。今後、感染防止検査ボックスの受注が増加したとしても、メンバー企業内で仕事を抱え込む気はない。新型コロナウイルスの影響で苦しんでいる中小企業に製造を委託して、仕事を振り分けることが出来れば」と更なる中小企業の連携を模索している。

東村山市で鮮魚・活魚卸売業を営むふいつしゅいんてりあは、販売先の飲食店に新たな付加価値を提供するために動き出している。同社の主な販売先は、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた居酒屋やレストランなどの飲食業界だ。飲



ふいつしゅいんてりあ 代表取締役 林氏

食店への4月の売上が前年同月比で8割以上減少し、厳しい業況にある同社の林社長は、営業を再開する飲食店では、営業自粛期間中にアルバイトなどの人材が離職したため人手不足が起きると予想。今後の飲食店では、少人数で店舗を運営できる仕組みが必要と思い、人手と時間がかかる魚の仕込み業務を効率化することを考えたのである。そこで同社では、自社工場で加工した鮮魚を飲食店に配送できるよう工場の増設を決断している。さらに、BtoBとBtoCの両方で鮮魚を販売できるアプリの開発などの販路拡大も進めている。「今は、仕事が減り暗くなりがちであるが、かえって今の方が忙しいというくらい、社員は前向きに仕事をしてもらっている。この状況で止まっていることが危機であり、今を第二創業期と考えて、ビジネスモデルをチェンジしながら進めていく」と、林社長は新たな挑戦を進める。

¹ アトム精密の一瀬氏は、八王子市内の若手経営者とともに「(株)発ジャパン」を2019年に設立し、中小企業の海外支援や製品開発などの支援を行っている。詳細については、同社ホームページ (<https://hatsu-jpn.co.jp/>) を参照。

揺るぎないビジネスモデル

次に、頑健なビジネスモデルを構築し、危機時のショックの緩和が図れた企業の事例を紹介する。



ファミリーレンタリース 代表取締役 鈴木氏

八王子市で法人向けにコインランドリーの販売・リースを国内唯一行っているファミリーレンタリースは、ホテルや大手企業の独身寮、インターネットカフェなど多種多様な業界と取引している。そのため、コロナ禍でホテルからの売上は

減少したが、他の販売先が堅調なため、全体的な売上は順調に推移しているという。安定した経営基盤を有している同社であるが、7月に日本初のコインランドリー修理専門のサービス会社を設立するなど、更なる事業の多角化を進める。同社の鈴木社長は、「この事業は4年前より準備を進めてきた。機械を販売するだけでは、業績は安定しない。コロナ禍でも新たな事業を開始できるのも、コインランドリーからの安定したコイン収入やリース収入があるからだ」と自社のビジネスモデルを語る。

多摩市でIT技術を活用したインサイドセールスのクラウドサービスなどを開発・販売しているアースリンクは、

リーマン・ショックを契機に事業を多角化した企業である。創業以来、同社は大手企業向けのシステム開発業務とシステムエンジニアの派遣業務（SES）の2つの事業を行っていた。その後、リーマン・ショック時に大きな打撃を受けた同社は、次の経済危機が起きても会社が耐えられるように新たな収益の柱を育てるため、インサイドセールス事業を開始した。一社あたりの取引額が大きい大手企業の受託事業と、取引額は少ないが業界問わず数多くのお客さまと取引をするインサイドセールス事業を行うことで、危機に強い事業ポートフォリオを構築したのである。そのため、今回の経済危機でも、同社の業績は順調に推移しているという。更に先を見据える同社の宮下社長は、「コロナ禍で、非対面型の営業に企業の興味関心は高まっている。しかし、中小企業にはITのスキルを持った人材が不足している。そこで、当社がITを活用した非対面型の営業を一気通貫で行うサービスを展開できれば」と、すでに新たな事業を計画中である。



アースリンク 代表取締役 宮下氏

ポストコロナ時代に向けて

ここまで具体的な取組事例を、コロナ禍での「スピード」と「ビジネスモデル」という2つのキーワードとともに紹介した。冒頭で述べたとおり、2つのキーワードが相乗効果を生み出すことによって、新たな付加価値を生み出し続ける経営を実現している。

今回紹介しきれなかったが、経営者の「言葉の力」も各社の取組みに影響を与えたと考える。先が見えない不安を誰もが抱える中で、経営者はいち早くコロナ禍の環境変化に対応した経営計画に見直しを行い、それを自らの言葉で社員に伝え、不安を取り除いていた。感染予防対策を含めて、経営者の強いリーダーシップの発揮により、社員が安心して働ける環境を作れたからこそ、各企業の前向きな取組みにつながったのではないだろうか。

アースリンクの宮下社長は、「ポストコロナ時代の到来で、ニューノーマル（新常态）になるということは、ど

の企業にもチャンスが生まれてくるということ。1997年に私が起業してから、ITバブル崩壊やリーマン・ショックなどの経済危機は3～4回起きた。経済危機は滅多に起きないのではなく、よく起きることである。そして、必ず経済は回復した。もちろん、今をどう乗り切るかも重要であるが、経営者として経済が落ち込んだ今をチャンスと捉え、何を仕込むかが重要である。この状況に悲観的にならず、今がチャンスと考え、共に頑張りましょう」と、中小企業経営者にメッセージを送る。

新型コロナウイルスの影響が直撃した中小企業。しかし、多くの経営者がこの状況を前向きに捉え、次の事業展開へ動き出している。ポストコロナといわれる時代の転換期を迎えているからこそ、経営者の判断でスピーディーに事業を展開できる中小企業の底力が発揮される時である。（西郷誠）

たましん中小企業景況調査報告

たましん地域経済研究所
ホームページでは、さらに詳細な
データを掲載しています。

多摩信用金庫では、多摩地域で事業を営む約 1,200 先の企業にご協力をいただき、事業の動向に関するアンケート調査を実施しています。今回は、2020 年 6 月期の景況についてご報告します。

調査概要

1. 調査実施日 2020 年 5 月 12 日～6 月 3 日
2. 調査方法 調査員による聞き取り調査
3. 調査対象 多摩信用金庫のお取引先 1,153 先
4. 回答先数 1,136 先 (回答率 98.5%)
5. 回答先内訳 右表のとおり

	全業種		製造業		卸売業		小売業		サービス業		建設業		不動産業	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
1～4人	359	32%	55	17%	27	29%	104	56%	78	30%	47	25%	48	55%
5～9人	254	22%	62	19%	24	26%	41	22%	45	18%	59	32%	23	26%
10～19人	188	17%	86	26%	21	22%	9	5%	23	9%	40	22%	9	10%
20～29人	95	8%	37	11%	8	9%	9	5%	22	9%	17	9%	2	2%
30～39人	49	4%	19	6%	1	1%	7	4%	17	7%	4	2%	1	1%
40～49人	43	4%	18	6%	1	1%	4	2%	11	4%	7	4%	2	2%
50～99人	88	8%	29	9%	8	9%	13	7%	29	11%	8	4%	1	1%
100人～	60	5%	20	6%	4	4%	0	0%	31	12%	4	2%	1	1%
合計	1,136	100%	326	100%	94	100%	187	100%	256	100%	186	100%	87	100%

業況DI

業況DIとは、自社の業況が「良い」と回答した企業の割合から、「悪い」と回答した企業の割合を引いた値である。プラスであれば、現在の業況を「良い」と認識している企業が多いことを意味している。(ただし、「季節調整法」という手法を用いて、DIの季節的な傾向を除いている。)

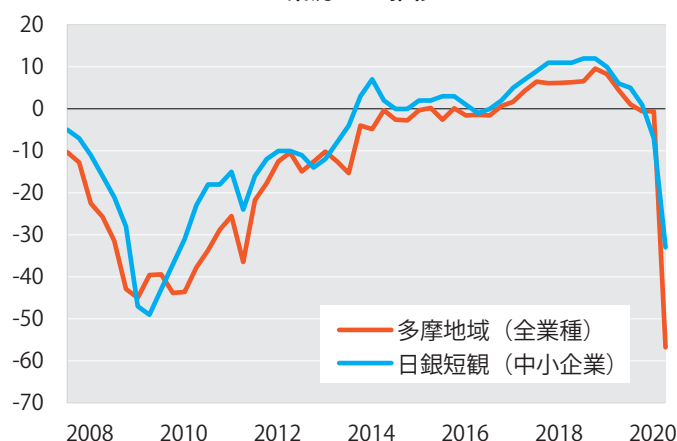
今期の全業種業況DIは、前期より56ポイント減のマイナス57となった。新型コロナウイルスの感染拡大による各種影響から、企業の景況感は大幅に押し下げられており、規模を問わず全ての業種で大幅な悪化となっている。なお、リーマン・ショック時の全業種業況DIのボトムは、マイナス45(2009年3月期)であり、リーマン・ショック時の水準を超えて業況が悪化している。

来期は、今期より2ポイント増のマイナス55となる見通しであり、製造業、小売業で小幅な改善が予想される。新型コロナウイルス感染拡大の世界的な収束が見通せない中で、国内外の経済見通しに不透明感が強く、景況感の持ち直しは限定的とみられる。

※ 本調査では、製造業・建設業は従業員20人以上の企業を中規模企業、卸売業・小売業・サービス業・不動産業は従業員5人以上の企業を中規模企業と定義している。

	2019年 12月期	2020年 3期	2020年 6月期	変化幅	2020年 9月期 (見通し)	変化幅
全業種	-1	-1	-57	-56	-55	+2
中規模	10	10	-55	-65	-54	+1
小規模	-9	-10	-59	-49	-56	+3
製造業	0	-7	-58	-51	-53	+5
中規模	10	5	-55	-60	-56	-1
小規模	-6	-14	-61	-47	-51	+10
卸売業	-8	-10	-60	-50	-60	0
中規模	-6	-9	-66	-57	-61	+5
小規模	-12	-13	-46	-33	-59	-13
小売業	-18	-13	-66	-53	-63	+3
中規模	-1	0	-63	-63	-56	+7
小規模	-31	-23	-69	-46	-69	0
サービス業	6	10	-53	-63	-55	-2
中規模	17	22	-49	-71	-50	-1
小規模	-19	-16	-63	-47	-65	-2
建設業	11	13	-48	-61	-50	-2
中規模	27	21	-37	-58	-39	-2
小規模	7	11	-50	-61	-53	-3
不動産業	-4	-4	-58	-54	-58	0
中規模	3	15	-67	-82	-68	-1
小規模	-8	-19	-52	-33	-49	+3
日銀短観(中小)	1	-7	-33	-26	-38	-5

業況DIの推移



お客さまのコメント

製造業

- このような大規模な影響は、会社設立以降経験したことが無い。ベトナム人の雇用もずれ込んでしまい当初の計画を見直さなければならない。(八王子市、金属プレス、金属機械部品加工業)
- 時差出勤を試みた結果、効率化を図ることができたため、今後も継続する。(八王子市、電気機械器具製造業)
- 海外渡航ができないため、現地で製品の組立ができない状況が続いている。(あきる野市、医療用自動機設計製造業)
- 中国から部品の輸入ができないことで製造が止まってしまった。今後は他からも部品調達ができる環境づくりが必要である。(調布市、板金加工業)

卸売業

- あらゆる業種において今後のあり方の変化が求められると思う。(立川市、食肉卸売業)
- 海外の輸入に制限があり、国内調達を検討している。(府中市、青果物卸売業)
- バイク用品の売上は落ちたが、自転車に乗る人が増え、ヘルメットの売上が増加した。(小平市、自動二輪用品卸売業)

小売業

- 店舗拡大したため右上がりに来ていたが、コロナで成長が止まってしまい悔しい。(福生市、建築工具金物小売業)
- 自宅で過ごされている方が多く、庭の手入れに時間をかけることができる為、お花を買いに来られる方も多くなっている。(昭島市、生花・苗木小売業)
- 飲食業界のダメージは大きく、何か別の業界への進出も必要と考えている。(福生市、居酒屋)

サービス業

- ウイルスというものがこれほどまでに社会に影響を与えるとは正直考えていなかった。分野は違えども医療に携わる人間として今回の件は肝に銘じる。(武蔵村山市、接骨院)
- 利用者とのソーシャルディスタンスを意識した介護をしている。(八王子市、居宅介護業)
- コロナウイルスの感染防止の点から、ちょっとした体調の変化で来院される方が少ない。また、予防に努めていることから例年と比べインフルエンザが少ない。(三鷹市、内科、小児科医院)
- 今後は運送業の需要が高まるのでドライバー確保などが課題と考える。(東村山市、運送業)

建設業

- IT 後進国の日本は早急に IT 化を進めなければならない。規制を撤廃し、民間活力を利用することが必要である。(立川市、建築工事請負業)
- テレワークの拡大などは住宅ニーズの拡大にもつながってくるのではないかと期待したい。(立川市、総合建築業)
- 緊急事態宣言発令以降、工事延期・中止や受注が減少していることから、数ヵ月後に状況悪化が懸念される。(八王子市、建築業)

不動産業

- 昨秋の消費税増税の影響により、若干売上低調であったところへの今回の新型コロナウイルスのショックによるダメージは、非常に大きなものがある。非常事態宣言が解除になり、世間の状況が落ち着きを取り戻しても、直ぐに購買意欲の回復につながるか不安に感じている。(立川市、建売業)
- コロナウイルスの影響で、自宅購入や引越を自粛する人が多く、売上に影響が出ている。(国分寺市、不動産仲介業)
- 現状、大幅な減収となっていないが、テナントから家賃の引下げを依頼された場合の対応について今から考えておく必要がある。(昭島市、不動産賃貸業)

特別調査 新型コロナウイルスによる多摩地域の中小企業への影響について

新型コロナウイルスの感染拡大によって、多摩地域の中小企業がどのような影響を受け、またどのように対応しているかについて、多摩信用金庫が実施したアンケート調査をもとに分析を行いました。なお、詳細なレポートは、たましん地域経済研究所ホームページ (<https://www.web-tamashin.jp/rire/report/>) にて掲載しています。

調査の結果、多くの中小企業が経営上大きな影響を受けていることが明らかになりました。まず、回答企業における売上高の変化について見ていくと、2020年4～6月期の売上高は、多くの企業が前年を下回っています（図1）。ヒストグラムの最頻値は、「80%超、90%以下」となっており、分布は100%よりも左に大きく偏っています。売上高が90%以下となった企業は全体の75%を占めており、売上高が半分以下に落ち込んだ企業も28%存在しています。

次に、新型コロナウイルスの影響を受け、今後の事業・投資計画の見直しを行ったかについて尋ねたところ、全体の26%の企業で事業・投資計画の見直しを実施していることがわかりました（図2）。業種別に見ると、製造業（31%）と飲食業（31%）で事業・投資計画の見直しの実施割合が高いようです。現在の状況が当初立てた計画から乖離している中で、計画の見直しを行わざるを得ない企業が多く存在することが示唆されます。

続いて、新型コロナウイルスが収束した後の事業環境は、これまでの事業環境と比較して変化するというかについて尋ねました（図3）。回答企業全体では、「1. 大いに化する」と回答した企業が12%、「2. やや化する」と回答した企業が37%となっており、合わせて約半数の企業でこれまでとは事業環境が変化するという認識を持っていることがわかります。業種別に見ると、飲食業において事業環境が変化するという認識が最も広まっているようです。影響を強く受けている業種ほど、今後の事業環境が変化するという認識を持っている可能性が示唆されます。

図1. 2020年4～6月期の売上高（対前年同期比）

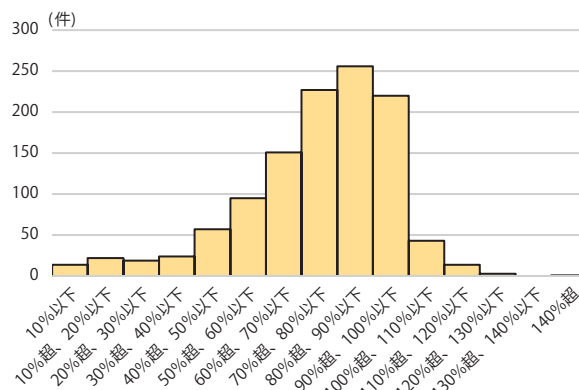


図2. 今後の事業・投資計画の見直し（業種別、単一回答）

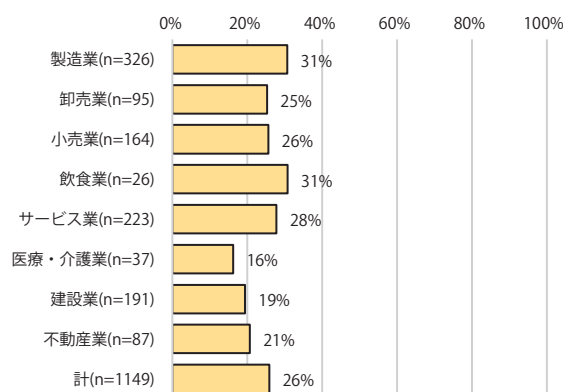
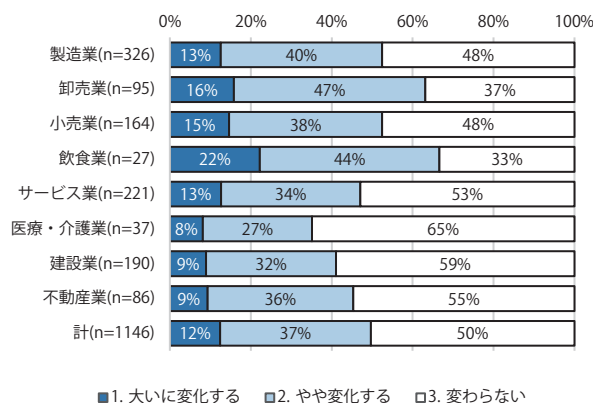


図3. 感染が収束した後、事業環境はこれまでと比較して変化するというか（業種別、単一回答）



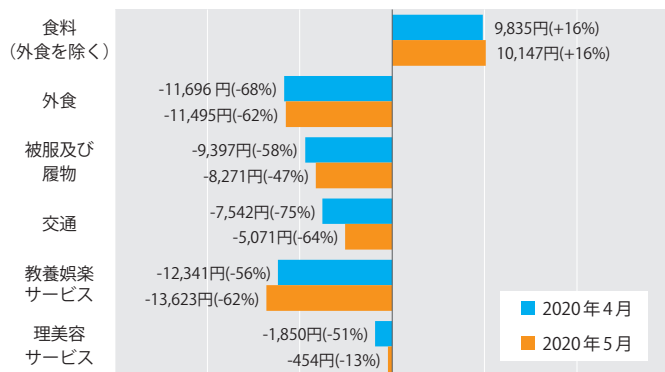
■ 1. 大いに化する ■ 2. やや化する □ 3. 変わらない

総評

多摩地域の景気は、非常に悪化した状況にある。

多摩地域の景況感は、非常に悪化した状況にある。新型コロナウイルスにより様々な社会・経済活動に多大な影響が生じている。経済活動の急速な構造変化が予想され、人も企業も新たな環境に対応するための変化が求められている。社会・経済の動向に細心の注意を払い、積極的に情報収集を行っていく必要がある。

今月の指標



多摩地域 世帯当たり品目別消費支出額増減 (対前年同月、2人以上世帯)

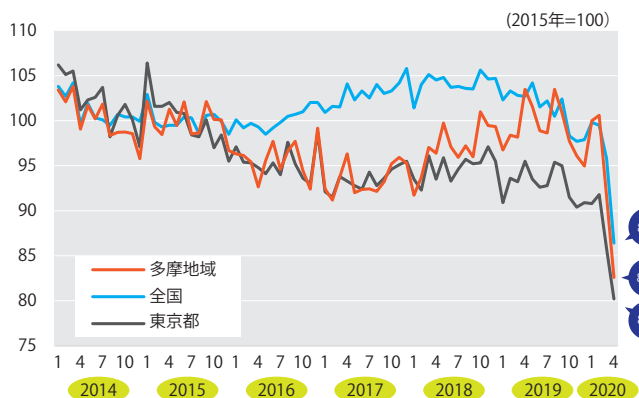
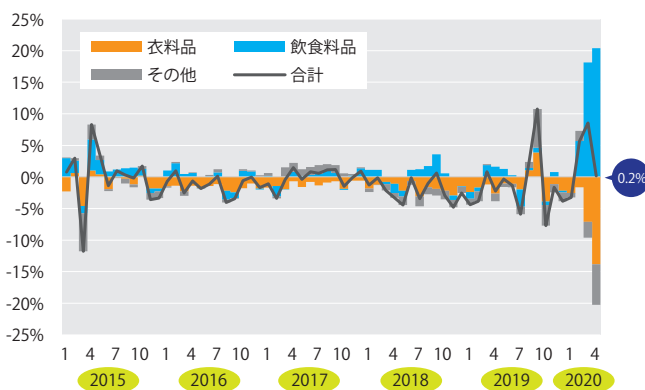
多摩地域の2020年4月、5月の世帯当たり品目別消費支出額増減(対前年同月)は、外食を除く食料への支出が増加する一方、教養娯楽サービス、外食などへの支出が大きく減少した。

出所) 総務省「家計調査」より、たましん地域経済研究所推計

多摩地域 百貨店・スーパー販売額 (前年同月比)

多摩地域の百貨店・スーパー販売額は、スーパーを中心に飲食料品の売上が大きく伸びた一方、衣料品・その他の売上は減少となった。特に、2020年4月の百貨店の販売額は前年同期比-72%と、大きく減少した。

出所) 経済産業省「商業動態統計調査」



工業指数 (生産、季節調整済)

多摩地域の工業指数(生産)は、2020年3月以降急速に下降している。特に、輸送用機械(自動車や航空機)の輸出減少を受けた生産の落ち込みが指数全体の低下に大きく影響している。

出所) 経済産業省「鉱工業指数」、東京都「東京都工業指数」より、たましん地域経済研究所推計

多摩の統計データ

	面積 (km ²) 2020年1月	人口 (人) 2020年6月	世帯数 (世帯) 2020年6月	民営 事業所数 (所) 2016年6月	民営事業所 従業者数 (人) 2016年6月	製造品 出荷額等 (百万円) 2017年	小売業 商品販売額 (百万円) 2015年	農業産出額 (千万円) 2018年
東京都	2,194.07	13,999,568	7,178,049	621,671	9,005,511	7,628,318	19,086,829	2,397
特別区	627.57	9,693,701	5,173,929	494,337	7,550,364	2,912,954	15,076,670	362
多摩地域	1,159.81	4,281,213	1,991,230	125,268	1,444,320	4,712,592	3,992,593	1,685
八王子市	186.38	576,555	265,220	18,180	215,748	373,497	569,177	163
立川市	24.36	181,057	89,426	7,522	112,294	91,271	301,251	120
武蔵野市	10.98	149,382	77,395	7,467	81,486	5,641	290,433	41
三鷹市	16.42	194,240	95,303	5,040	56,139	32,321	139,907	72
青梅市	103.31	133,052	56,254	4,504	47,556	186,203	114,599	46
府中市	29.43	264,222	125,114	7,325	103,113	786,235	216,411	66
昭島市	17.34	112,438	50,659	3,548	44,496	483,873	121,344	18
調布市	21.58	240,668	118,888	6,415	72,541	47,309	192,875	54
町田市	71.55	434,661	196,087	12,106	134,323	95,159	493,106	121
小金井市	11.30	126,407	63,410	2,905	29,989	3,823	86,014	24
小平市	20.51	196,711	88,162	4,641	54,774	97,377	123,632	93
日野市	27.55	190,681	90,221	4,446	56,826	559,561	99,815	50
東村山市	17.14	150,620	67,821	3,683	36,679	74,751	99,003	74
国分寺市	11.46	129,053	63,600	3,450	33,866	17,844	96,052	61
国立市	8.15	75,421	36,362	2,657	26,638	4,796	61,978	18
福生市	10.16	57,050	27,868	2,024	16,664	20,998	54,195	4
狛江市	6.39	84,148	42,497	1,956	15,428	17,337	45,003	22
東大和市	13.42	84,240	37,012	2,483	22,524	83,860	84,438	22
清瀬市	10.23	75,233	34,025	1,836	18,825	18,584	39,026	130
東久留米市	12.88	116,429	52,157	3,003	28,517	142,177	110,193	96
武蔵村山市	15.32	71,399	29,859	2,378	25,388	98,952	84,590	53
多摩市	21.01	147,806	69,238	3,597	60,945	24,579	170,434	10
稲城市	17.97	92,179	39,795	2,072	22,070	29,476	63,032	94
羽村市	9.90	54,476	23,910	1,944	24,859	709,090	54,910	19
あきる野市	73.47	79,833	32,320	2,349	21,510	46,427	56,146	63
西東京市	15.75	207,069	96,356	5,000	47,900	29,266	129,452	77
瑞穂町	16.85	32,252	13,573	1,624	21,509	583,399	59,940	58
日の出町	28.07	17,107	5,903	704	9,017	47,249	33,655	16
檜原村	105.41	1,972	817	139	752	933	389	0
奥多摩町	225.53	4,852	1,978	270	1,944	604	1,593	0
島しょ	406.69	24,654	12,890	2,066	10,827	2,772	17,567	350
出典	国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」	東京都「東京都の人口」(推計)	東京都「東京都の人口」(推計)	総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」	総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」	経済産業省「工業統計調査」	総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」	農林水産省「市町村別農業産出額(推計)」

本誌に対するご意見・ご感想をお寄せください。

発行日 2020年7月27日

発行 多摩信用金庫 経営戦略室 地域経済研究所
〒190-8681 東京都立川市緑町3-4

TEL 042-526-7737 FAX 042-526-6161

URL <https://www.web-tamashin.jp/rire/>



『多摩けいざい』は、WEBと併せて
ご覧いただくのがお勧めです。
本誌には載せきれない様々な
データやレポートのほか、バック
ナンバーもご覧いただけます。